

Susanna Kebabci

PALVELEVA JOHTAJUUS KIRKKOHERRAN TYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

11/2019

Ohjaaja: Anna Heikkinen

TIIVISTELMÄ

KEBABC1, SUSANNA: Palveleva johtajuus kirkkoherran työssä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma
11/2019

Palveleva johtajuus on johtamismuoto, jota on alettu tutkia 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Se on johtamismuoto, jonka olennaisin piirre on johtajan palveleva asenne alaisiaan kohtaan. Palveleva johtajuus alkaa ihmisen luontaisella tarpeella palvella muita, jota seuraa henkilön tietoinen päätös tavoitella johtajuutta. Palveleva johtaja huolehtii ensisijaisesti siitä, että muiden ihmisten tarpeet tulevat täytetyiksi. Tässä tutkielmassa tutkin palvelevaa johtajuutta, kirkkoherran johtamiskäyttämistä sekä palvelevan johtajuuden toteutumista kirkkoherran johtamiskäyttämisen Suomessa evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnan kontekstissa. Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, mitä palveleva johtajuus tarkoittaa ja millaisia piirteitä kirkkoherran johtamiskäyttämiseen kuuluu. Lisäksi tarkastelen sitä, mitä palvelevan johtajuuden ominaisuuksia on havaittavissa kirkkoherran johtamiskäyttämisen pohjalta. Pohdin myös sitä, kuinka kirkkoherran johtamiskäyttämistä voisi kehittää palvelevan johtajuuden suuntaan.

Tutkielmassani käsittelen palvelevasta johtajuudesta tehtyä tutkimuskirjallisuutta ja kuvailen palvelevan johtajuuden ominaisuuksia. Keräämäni kahden tutkimushaastattelun pohjalta selvitän kirkkoherran johtamiskäyttämisen ominaispiirteitä ja sitä, kuinka palveleva johtajuus toteutuu kirkkoherran johtamiskäyttämisen pohjalta. Tutkielmaa varten haastattelin kahta Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnan kirkkoherraa. Keräämäni empiirisen aineiston analysointimenetelmänä käytin teorialähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkielmani perusteella johtopäätöksenä voidaan havaita, että palvelevan johtajuuden ominaisuuksia esiintyy suhteellisen paljon kirkkoherran johtamiskäyttämisen pohjalta. Eniten yhteneväisyyksiä kirkkoherran johtamiskäyttämiseen löytyi palvelevan johtajuuden ominaisuuksista ihmisten valtaistamisesta ja kehittämisestä, ihmissuhteista tapahtuvasta hyväksynnästä sekä suunnan tarjoamisesta. Tarkasteltaessa kirkkoherran johtamiskäyttämisen kehittämistä palvelevan johtajuuden suuntaan, olennaisimpia kehittämiskohteita näyttäisivät olevan palvelevan johtajuuden ominaisuuksista nöyryyden, aitouden ja hoitamisen osa-alueihin kuuluvat ominaisuudet. Käytännössä nöyryyden, aitouden ja hoitamisen osa-alueita voisi kehittää kirkkoherran johtamiskäyttämisen pohjalta pyrkimällä tunteiden näyttämiseen ja niiden yhdistämiseen johtamiskäyttämiseen, keskittymällä muiden ihmisten tekemien virheiden unohtamiseen sekä painottamalla roolimallina toimimista.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka kirkkoherran alaiset eli seurakunnan työntekijät kokevat palvelevan johtajuuden toteutumisen kirkkoherran sekä lähiesimiesten johtamiskäyttämisen pohjalta.

Avainsanat: Palveleva johtajuus, Kirkkoherran johtamiskäyttämisen, Seurakunta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tausta	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	7
1.4 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö.....	8
2 Palveleva johtajuus ja seurakunta	9
2.1 Mitä on palveleva johtajuus?	9
2.2 Palvelevan johtajuuden lähtökohdat	10
2.3 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet.....	12
2.3.1 Palvelevan johtajuuden ominaisuuksista tehty tutkimus.....	12
2.3.2 Palvelevan johtajuuden ydinominaisuudet	14
2.4 Kirkko ja seurakunta organisaationa	17
2.4.1 Kirkon ja seurakunnan strategia ja organisaatorakenne	17
2.4.2 Palveleva johtajuus ja seurakunta	18
2.4.3 Empiirisen aineiston analysoinnissa käytettävä teorian yhteenveto	19
3 Metodologia	21
3.1 Laadullinen tutkimus	21
3.2 Aineiston kerääminen.....	21
3.3 Aineiston analysointi	23
4 Palveleva johtajuus kirkkoherran työssä	26
4.1 Kirkkoherran johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutus	26
4.1.1 Kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä ohjaavat arvot.....	26
4.1.2 Koetut kehittymistarpeet kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä	28
4.2 Palvelevan johtajuuden toteutuminen seurakunnan johtamisessa.....	29
4.2.1 Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen.....	29

4.2.2 Nöyryys	30
4.2.3 Aitous.....	31
4.2.4 Hyväksyntä ihmissuhteissa	32
4.2.5 Suunnan tarjoaminen	33
4.2.6 Hoitaminen	34
5 Johtopäätökset	36
5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio	36
5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	39
Lähteet.....	41
Liitteet.....	44

1 Johdanto

“Opetuslasten kesken syntyi kiistaa siitä, ketä heistä olisi pidettävä suurimpana. Silloin Jeesus sanoi heille: ‘Kuninkaat hallitsevat herroina kansojaan, ja vallanpitäjät vaativat, että heitä kutsutaan hyväntekijöiksi. Niin ei saa olla teidän keskuudessanne. Joka teidän joukossanne on suurin, se olkoon kuin nuorin, ja joka on johtaja, olkoon kuin palvelija.’”

Raamattu, Luuk. 22:24–26

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen on dynaaminen tieteenala, ja johtamistyyli- ja -paradigmat ovat mukautuneet aikojen saatossa kulloinkin vallitseviin olosuhteisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet voimakkaasti myös johtajuuden muutokseen. (Seeck, 2012.) Johtamisen historian varhaisimpiin johtamistyyliin kuuluvan pelolla johtamisen aikakaudelta on kuljettu pitkä matka tämän päivän eettisten johtamistyylien suosimisen aikakauteen. Jatkuva muutos ja eettisyyden sekä ihmiskeskeisyyden korostaminen ovat herättäneet tarpeen etsiä uusia, eettisiä tapoja myös johtamiseen. Myös innovointia ja työntekijöiden hyvinvointia korostetaan nykyaikana ennennäkemättömän paljon, ja eettiselle ja välittävälle käyttäytymiselle perustuvaa johtamista arvostetaankin suuresti (van Dierendonck, 2011).

Palveleva johtajuus on johtamistyyli, jota on alettu tutkia 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Palvelevan johtajuuden keksijänä pidetään yhdysvaltalaisesta Robert K. Greenleafia (1904–1990). Greenleafin (1977) määritelmän mukaan palveleva johtajuus alkaa ihmisen luontaisella tarpeella palvella muita. Tätä palvelemisen tarvetta seuraa henkilön tietoinen päätös tavoitella johtajuutta. Palveleva johtaja huolehtii ensisijaisesti siitä, että muiden ihmisten tarpeet tulevat täytetyiksi.

Palveleva johtajuus vastaa eettisten johtamistyylien tarpeeseen erityisesti sen vuoksi, että se keskittyy epäitsekkyteen ja muiden ihmisten tarpeiden täyttämiseen johtajan oman edun tavoittelun sijaan. Palveleva johtamistyyli voisikin olla ratkaisu johtajuuden eettisiin ongelmiin, ja samanaikaisesti tuottaa monenlaisia hyötyjä organisaatiolle (van Dierendonck, 2011). Palvelevaa johtajuutta on

tutkittu maailmalla jonkin verran, mutta Suomessa aiheesta on tehty vasta vähän tutkimusta. Lisäksi suurin osa tutkimuksesta, jota palvelevasta johtajuudesta on tehty, käsittelee sitä, millaista palvelevan johtajuuden tulisi ideaalisesti olla. Van Dierendonckin (2011) mukaan tarvetta olisi myös sellaiselle tutkimukselle, joka havainnollistaa, millaista palveleva johtajuus on käytännössä. Eettisyyden näkökulman lisäksi palvelevan johtajuuden on todettu johtavan monenlaisiin hyötyihin organisaatioissa (van Dierendonck, 2011), ja tämän tutkimuksen myötä organisaatiot ja niiden johtajat voivat saada kannustusta palvelevan johtamistyylin käyttämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä palveleva johtajuus on, millaista on Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnan johtajan, kirkkoherran johtamiskäyttäytyminen, sekä miten palveleva johtajuus toteutuu kirkkoherran, johtamistyyliin. Tutkimuskysymyksetni ovat:

Miten palveleva johtajuus toteutuu kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?

- a. Mitä palveleva johtajuus tarkoittaa?*
- b. Mitkä tekijät korostuvat kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*
- c. Mitä palvelevan johtajuuden ominaisuuksia on havaittavissa kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*
- d. Miten kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä voisi kehittää palvelevan johtajuuden suuntaan?*

Vastaan ensimmäiseen alakysymykseen, *Mitä palveleva johtajuus tarkoittaa?*, tutkimuskirjallisuuden avulla. Toiseen alakysymykseen, *Mitkä tekijät korostuvat kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*, vastaan keräämäni empiirisen aineiston avulla. Kolmanteen alakysymykseen, *Mitä palvelevan johtajuuden ominaisuuksia on havaittavissa kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*, vastatakseni yhdistän tutkimuskirjallisuuden ja keräämäni empiirisen osion. Viimeiseen alakysymykseen, *Miten kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä voisi kehittää palvelevan johtajuuden suuntaan?*, vastaan johtopäätösluvussa suhteuttamalla tuloksia aikaisempaan tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa palvelevan johtajuuden toteutumisen tutkiminen on rajattu koskemaan seurakunnan johtajan, kirkkoherran näkökulmaa. Lisäksi raja on tutkimuksen koskemaan sitä, kuinka kirkkoherra johtaa seurakunnan henkilöstöä eli alaisiaan, ja raja on seurakunnan muut jäsenet, tavalliset seurakunnan toimintaan osallistuvat seurakuntalaiset tutkimukseni ulkopuolelle.

Tutkielmaa varten olen kerännyt empiiriseksi aineistoksi kaksi tutkimushaastattelua haastattelemalla kahden evankelis-luterilaisen kirkon seurakunnan kirkkoherraa lokakuussa 2019. Tutkimushaastattelut olen analysoinut käyttämällä teorialähtöistä sisällönanalyysia.

1.3 Keskeiset käsitteet

Palveleva johtajuus

Palvelevan johtajuuden käsitteen julkaisi Robert Greenleaf (1904-1990) teoksessaan “The Servant as Leader” (1970). Greenleafin (1977) mukaan palveleva johtaja on ensisijaisesti palvelija, ja palveleva johtajuus alkaa henkilön luonnollisella tarpeella palvella muita. Sen jälkeen henkilö tavoittelee tietoisella valinnalla johtajuutta. Palvelevan johtajuuden tärkeä piirre on pyrkimys siihen, että henkilöt, joita johtaja palvelee, kehittyisivät ihmisinä, tulisivat terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi ja autonomisemmiksi, ja myös heistä tulisi todennäköisemmin muiden palvelijoita. Palvelevalla johtajuudella pyritään myös siihen, että myös yhteiskunnan vähäosaisimmat hyötyisivät siitä, tai eivät ainakaan tulisi vahingoitetuksi enempää. Greenleafin (1977) mukaan palvelevan johtajuuden avainominaisuus on meneminen oman edun tavoittelun ulkopuolelle.

Evankelis-luterilaisen kirkon seurakunta

Tässä tutkimuksessa seurakunnalla tarkoitetaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntaa. Suomen evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluu 384 paikallista seurakuntaa. Evankelis-luterilaiset seurakunnat ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joiden tärkein tehtävä on edustaa kristinuskoa ja toteuttaa sen periaatteita toiminnassaan. Seurakunnat myös järjestävät yleishyödyllistä

toimintaa ja hoitavat yhteiskunnallisesti tärkeitä tehtäviä, kuten hautaustoimea ja väestörekisterin ylläpitoon liittyviä viranomaistehtäviä. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2019.)

Kirkkoherra

Kirkkoherra on evankelis-luterilaisen seurakunnan johtaja. Hän vastaa kirkollisten toimitusten oikeasta hoitamisesta seurakunnasta, ja valvoo seurakunnan kaikkea toimintaa. Kirkkoherra on kaikkien seurakunnassa työskentelevien työntekijöiden esimies. Kirkkoherra valitaan kirkkoherranvaalissa äänioikeutettujen seurakuntalaisten toimesta. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2019.)

1.4 Tutkimuksen kulku ja raportin sisältö

Tutkimukseni kohdeilmiöitä ovat palveleva johtajuus ja kirkkoherran johtamiskäyttäytyminen. Aloitin tämän tutkielman katkelmalla Raamatusta, ja olenkin valinnut tutkimukseni aiheeksi palvelevan johtajuuden sen takia, koska siihen kehoitetaan jo Raamatussa, ja näin ollen se on yhdistävä tekijä oman vakaumukseni kristinuskon ja johtamisen tieteenalan välillä.

Tutkielmassani tarkastelen palvelevasta johtajuudesta tehtyä tutkimuskirjallisuutta, kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä sekä palvelevan johtajuuden toteutumista kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Näkökulmani empiirisessä tutkimuksessa on evankelis-luterilaisen seurakunnan johtajan, kirkkoherran näkökulma. Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, jonka empiirisenä aineistona käytän kahta kirkkoherran haastattelua.

Tutkimukseni aluksi olen esitellyt keskeiset käsitteet tutkielmaani liittyen. Toisessa luvussa teen kirjallisuuskatsauksen palvelevasta johtajuudesta tehtyyn tutkimukseen. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseni metodologian ja neljäs luku käsittää keräämäni empiirisen aineiston ja sen analysoinnin. Tutkielmani päättyy viidenteen lukuun, jossa teen yhteenvedon ja esitän omaa pohdintaani aiheesta.

2 Palveleva johtajuus ja seurakunta

2.1 Mitä on palveleva johtajuus?

Palvelevan johtajuuden keksijänä pidetään Robert K. Greenleafia, joka julkaisi palvelevan johtajuuden käsitteen vuonna 1970. Greenleafin (1977) mukaan arvioitaessa palvelevan johtajuuden toteutumista, tärkeää on tarkastella sitä, kasvavatko palveltavat henkilöt ihmisinä palvelemisen seurauksena; tulevatko he palveltaessaan terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi ja itsenäisemmiksi; tuleeko myös heistä itsestään todennäköisemmin palvelijoita; ja miten palveleminen vaikuttaa yhteiskunnan vähiten etuoikeutettuun osaan. Greenleafin (1977) mukaan palvelevan johtajuuden avainominaisuus on meneminen oman edun tavoittelun ulkopuolelle. Van Dierendonck (2011) esittää, että nimenomaan tämä avainominaisuus tekee palvelevasta johtajuudesta poikkeuksellisen verrattuna muihin johtamisteorioihin. Johtamisteorioista vain palvelevassa johtajuudessa keskiössä on oman edun tavoittelun ulkopuolelle meneminen. Muissa johtamistyylyissä tärkein päämäärä on organisaation hyvinvointi, kun taas palvelevalle johtajalle tärkeintä on seuraajien palveleminen (Stone, Russell & Patterson, 2004). Palveleva johtaja ei käytä valtaansa saadakseen asiat tehdyiksi, vaan yrittää suostutella ja saada seuraajansa vakuuttuneiksi saadakseen heidät toimimaan haluamallaan tavalla (van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonckin (2011) mukaan palveleva johtajuus täydentää transformationaalista, eli ihmisiä parempaan suuntaan muuntavaa johtamistapaa, sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuudella. Palveleva johtajuus myös korostaa seuraajien tarpeita enemmän kuin mikään muu johtamisteoria. Palveleva johtajuus keksittiin jo vuosikymmeniä sitten, mutta siitä huolimatta sen määritelmästä ja teoreettisesta viitekehyksestä ei ole vielä kukaan päästy yhteisymmärykseen tiedeyhteisössä. Koska Greenleafin (1977) määritelmä palvelevasta johtajuudesta ei ollut empiirisesti tarkoituksenmukainen, tutkijat kehittivät siitä omia määritelmiään ja mallejaan. Tämä on johtanut moninaisten tulkintojen ja laajojen käyttäytymismääritelmien syntymiseen palvelevaa johtajuutta tutkittaessa. (Van Dierendonck, 2011.)

2.2 Palvelevan johtajuuden lähtökohdat

Van Dierendonck (2011) on tutkinut palvelevan johtajuuden taustaoletuksia. Hänen mukaansa palvelevan johtajuuden tärkein edellytys on johtamismotivaation ja palvelemisen tarpeen yhdistyminen. Palvelevassa johtajuudessa myös motivaatioon yhteydessä olevat ihmisen henkilökohtaiset piirteet ja geograafiset kulttuurilliset näkökulmat otetaan huomioon. Palveleva johtaja ei pyri käyttämään valtaa seuraajiinsa, mutta tämä ei tarkoita sitä, etteikö palveleva johtaja tuntisi tarvitsevansa valtaa. Sen sijaan tämä tarkoittaa, että palveleva johtaja käsittelee valtaa eri tavalla kuin perinteinen johtaja. Myös Patterson (2003) on tarkastellut palvelevan johtajuuden edellytyksiä ja tullut siihen tulokseen, että palveleva johtajuus alkaa agapao-rakkaudella, joka tarkoittaa sekä ehdotonta ja pyyteetöntä rakkautta että oikean asian, oikeaan aikaan ja oikeasta syystä tekemistä. Pattersonin (2003) mukaan seuraajien lahjat ja kyvyt ovat johtajuuden keskiössä.

Palvelevassa johtajuudessa vallan tarve yhdistyy palvelemisen tarpeeseen (van Dierendonck, 2011). Greenleafin (1977) mukaan palveleva johtajuus alkaa palvelemisen tarpeesta, joka yhdistyy johtamismotivaatioon. Van Dierendonck (2011) puolestaan esittää, että suunta voi olla myös päinvastainen: palveleva johtajuus voi alkaa motivaatiolla johtamista kohtaan, joka yhdistyy myöhemmin palveluasenteeseen.

Van Dierendonck, Nuijten ja Heeren (2009) ovat tutkineet henkilöiden edellytyksiä toimia palvelevana johtajana, ja tulleet siihen tulokseen, että henkilön itsemääräämisoikeus on olennainen ehto palvelevana johtajana toimimiselle. Itsemääräämisoikeus tarkoittaa sitä, että henkilö kokee olevansa vapaa aloittamaan ja säätelemään omia toimintojaan (Deci & Ryan, 2000). Van Dierendonck (2011) esittää, että henkilön itsemääräämisoikeus toteutuu silloin, kun henkilön synnynnäiset tarpeet, jotka koskevat psykologista kykenevyyttä, yhtettä muihin ihmisiin ja autonomisuutta, tyydyttyvät. Itsemääräämisoikeuden omaava henkilö kykenee käyttämään paremmin henkilökohtaisia voimavarojaan, rakentamaan vahvoja ja positiivisia suhteita sekä auttamaan muita kehittämään itsemääräämisoikeuttaan. Myös henkilö, joka pyrkii moraaliseen tiedolliseen kehitykseen, voi todennäköisesti aloittaa toimimaan palvelevana johtajana. Van Dierendonckin (2011) mukaan kolmas yksilöllinen luonteenpiirre, jolla voi olla vaikuttava rooli henkilön kehityksessä palvelevaksi johtajaksi, on tiedollinen monipuolisuus. Se kertoo henkilön kyvystä ymmärtää sosiaalista käyttäytymistä eriytetyllä tavalla (Bieri, 1995). Henkilöt, jotka omaavat korkean tiedollisen monipuolisuuden, kykenevät näkemään ulottuvuuksia, joita matalan tiedollisen

monipuolisuuden omaavat henkilöt eivät näe. Se mahdollistaa sosiaalisten tilanteiden tarkemman arvioinnin (van Dierendonck, 2011).

Yksi palvelevan johtajuuden edellytys on myös tasapainon löytäminen siihen, missä määrin johtaja tarjoaa suuntaa ja toisaalta siirtyy taustalle. Palvelevan johtajan tulee kyetä ajattelemaan nykyhetken tarpeita pidemmälle, näkemään ennakolta tilanteiden tuloksia ja selvittämään konfliktitilanteita. Niinpä korkea tiedollinen monipuolisuus on positiivisessa yhteydessä palvelevan johtajuuden toteutumisen todennäköisyyteen. (Van Dierendonck, 2011.)

Van Dierendonckin (2011) mukaan myös kulttuuri vaikuttaa palvelevan johtajuuden toteutumiseen. Todennäköisimmin palvelevan johtajuuden toteutumiseen vaikuttavat kulttuurin kaksi ulottuvuutta, inhimillinen suuntautuminen ja valtaetäisyys. Inhimillinen suuntautuminen tarkoittaa Kabasakalin ja Bodurin (2004) mukaan sitä tasoa, jolla organisaatio tai yhteiskunta rohkaisee yksilöitä toimimaan toisia ihmisiä kohtaan reilusti, epäitsekkäästi, ystävällisesti, anteliaasti ja välittävästi. Myös Pattersonin (2003) käsitys palvelevan johtajuuden alkupisteestä, agapao-rakkaudesta, tukee inhimillisen suuntautumisen merkitystä palvelevan johtajuuden toteutumiselle. Van Dierendonckin (2011) mukaan kulttuureissa, joissa arvostetaan toisista ihmisistä välittämistä, hienotunteisuutta, ystävällisyyttä ja virheiden sietämistä, johtajat kiinnittävät todennäköisesti enemmän huomiota valtaistamiseen, hyväksyntään ihmissuhteissa ja hoitamiseen.

Valtaetäisyys tarkoittaa sitä, missä määrin valtaerot hyväksytään yhteisössä. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on korkea, yksilöltä odotetaan kuuliaisuutta auktoriteetteja kohtaan, ja organisaatiot ovat keskitetympiä. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa taas päätöksenteko on hajaantuneempaa ja muodolliseen kunnioittamiseen ei kiinnitetä niin suurta huomiota. Matalan valtaetäisyyden kulttuuri on otollisempi palvelevan johtajuuden kehittymiselle organisaatiossa, koska johtajan ja seuraajan suhde on tasavertaisemmalla perustalla (van Dierendonck, 2011).

Reinken (2004) mukaan palvelevan johtajan rooli organisaatiossa on hoitaja, joka huolehtii luottamuksen pysymisestä organisaatiossa. Palvelevat johtajat menevät omien intressiensä ulkopuolelle, ja Luthansin ja Avolion (2003) mukaan heitä motivoi nimenomaan tarve palvella, mitä he pitävät tärkeämpänä kuin vallan tarvetta. Greenleaf (1977) esittää, että tämä palvelemisen tarve on avain hyvään johtajuuteen; se johtaa siihen, että yksittäiset työntekijät sitoutuvat kasvuun, organisaation selviytyy, ja organisaatio toteuttaa vastuullisuutta yhteisöä kohtaan (Reinke, 2004).

Valta synnyttää mahdollisuuden palvella muita, ja valtaa voikin pitää jopa edellytyksenä palvelevalle johtajuudelle (van Dierendonck, 2011).

Van Dierendonck (2011) muistuttaa, että halu palvella työskentelemisen ensisijaisena motivaattorina ei tarkoita nöyristelyä, eikä myöskään sitä, että valta olisi seuraajien käsissä johtajan sijaan. Palvelemisen halu ei tarkoita myöskään sitä, että palvelevilla johtajilla olisi huono itsetunto.

2.3 Palvelevan johtajuuden ominaisuudet

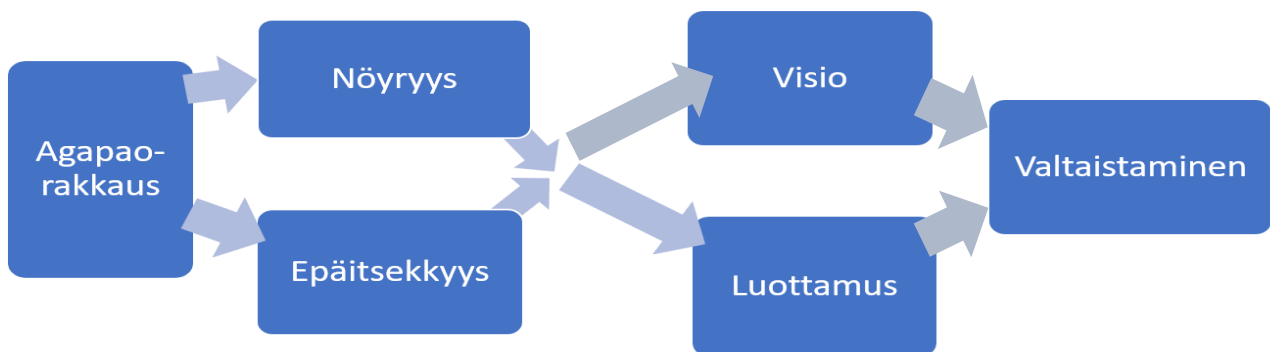
2.3.1 Palvelevan johtajuuden ominaisuuksista tehty tutkimus

Keskeisimmät palvelevan johtajuuden ominaisuuksista tehtyt määritelmät ovat Spearsin (1995), Laubin (1999), Russellin ja Stonen (2002) ja Pattersonin (2003) kehittämiä. Heidän malliensa pohjalta van Dierendonck (2011) on kehitellyt jäljempänä esiteltävän mallin palvelevan johtajuuden avainominaisuuksista.

Spears (1995) on määritellyt kymmenen palvelevan johtajuuden piirrettä, joita pidetään yleisesti olennaisimpina palvelevalle johtajuudelle. Kuunteleminen, kommunikaation tärkeyden painottaminen ja ihmisten tahdon tunnistaminen on ominaista palvelevalle johtajuudelle. Palveleva johtaja on empaattinen, ymmärtää muita ja hyväksyy sen, millaisia he ovat. Hän kykenee parantamaan ihmisiä ja kokoamaan heitä. Palveleva johtaja on valpas ja tietoinen ympäristöstään. Hän on suostutteleva ja pyrkii vaikuttamaan ihmisiin argumenttien kautta vallan käyttämisen sijaan. Palvelevalla johtajalla on hyvä asioiden hahmottamiskyky ja hän kykenee huomioimaan myös mahdollisia tulevaisuuden tarpeita. Hän on kaukokatseinen, näkee tilanteiden tulokset pidemmällä aikavälillä ja työskentelee intuitiivisesti. Palveleva johtaja hoitaa, säilyttää luottamuksen ja palvelee muiden tarpeita. Hän sitoutuu ihmisten kasvuun ja ruokkii muiden ihmisten persoonallista, ammatillista ja hengellistä kasvua. Hän rakentaa yhteisöä ja painottaa, että paikalliset yhteisöt ovat olennaisia ihmisen elämässä.

Russel ja Stone (2002) ovat määritelleet palvelevasta johtajuudesta tehdyn tutkimuksen perusteella yhdeksän funktionaalista ominaisuutta ja yksitoista täydentävää ominaisuutta, jotka kuuluvat palvelevaan johtajuuteen. Heidän mukaansa palvelevan johtajuuden funktionaalisia ominaisuuksia

ovat visio, rehellisyys, yhtenäisyys, luottamus, palveleminen, mallintaminen, edelläkävijyys, muiden ihmisten arvostaminen sekä valtaistaminen. Funktionaaliset ominaisuudet ovat operatiivisia ominaisuuksia, tunnuspiirteitä ja erottuvia ominaisuuksia, jotka kuuluvat johtajille ja joita on havaittu johtajan käyttäytymisessä työpaikalla. Funktionaaliset ominaisuudet ovat todellisia palvelevan johtajuuden ominaisuuksia. Ne ovat tunnistettavissa olevia ominaispiirteitä, jotka käynnistävät johtajan vastuutehtävät. Jokainen funktionaalinen ominaisuus on erillinen, mutta kaikki niistä liittyvät silti toisiinsa. Russelin ja Stonen (2002) mukaan täydentäviä ominaisuuksia ovat kommunikaatio, uskottavuus, pätevyys, hoitaminen, läpinäkyvyys, vaikuttaminen, suostuttelu, kuunteleminen, rohkaiseminen, opettaminen ja valtaistaminen. Täydentävät ominaisuudet näyttävät nimensä mukaisesti täydentävän funktionaalisia ominaisuuksia. Ne eivät kuitenkaan ole luonteeltaan toissijaisia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä, ja joissakin tapauksissa myös edellytyksiä tehokkaaseen palvelevaan johtajuuteen.



Kuvio 1. Palvelevan johtajuuden ominaisuudet (mukaillen Patterson, 2003, 10)

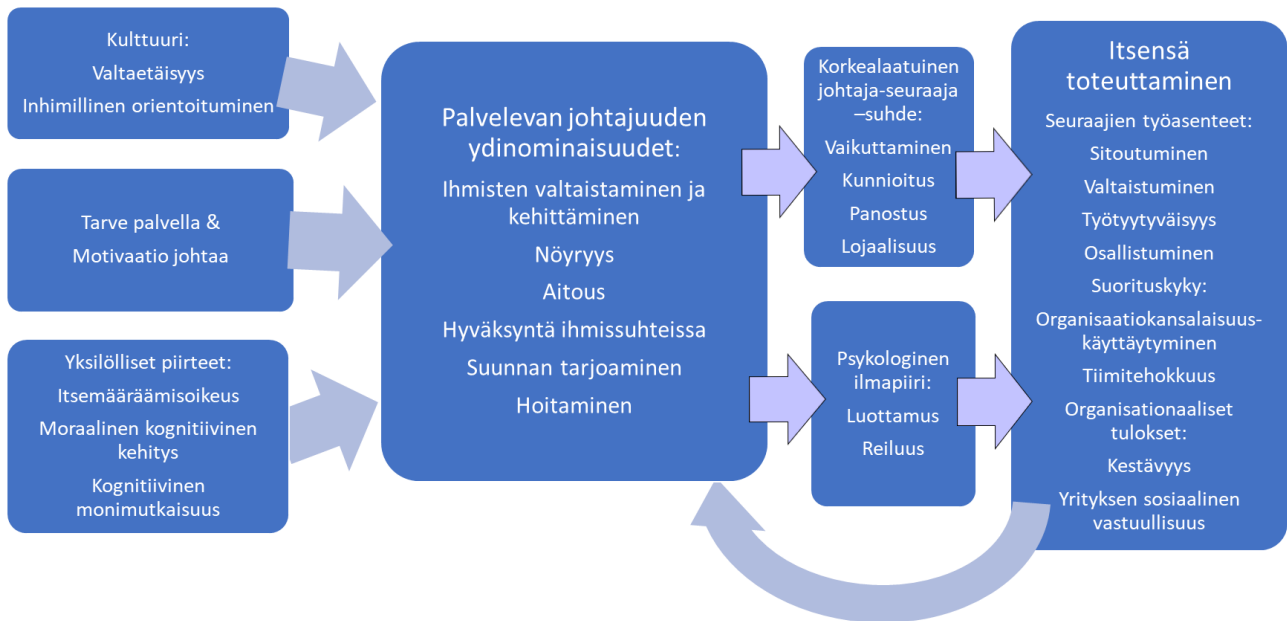
Patterson (2003) on esittänyt väitöskirjassaan mallin palvelevan johtamiskäyttäytymisen ominaisuuksista, joka käsittää seitsemän palvelevan johtajan käyttäytymistä ohjaavaa hyvettä. Pattersonin (2003) mukaan palvelevaa johtajaa ohjaavat hänen sisäiset hyveensä. Hyveelliset rakenteet määrittelevät palvelevia johtajia ja muovaavat heidän asenteitaan, luonteenpiirteitään ja käyttäytymistään. Näihin hyveellisiin rakenteisiin kuuluu agapao-rakkauden eli rakkauden suurimman muodon, ehdottoman ja varauksettoman rakkauden osoittaminen, mikä tarkoittaa myös oikean asian oikeaan aikaan ja oikeasta syystä tekemistä. Agapao-rakkaus johtaa nöyrästi

toimimiseen ja epäitsekkyteen, jotka kohdatessaan puolestaan johtavat visionäärisyyden osoittaminen seuraajille sekä luottamukseen. Kun nämä kaksi rakennetta kohtaavat, johtaa se seuraajien valtaistamiseen sekä palvelemiseen. Kuvio 1 havainnollistaa Pattersonin (2003) palvelevan johtajuuden mallia.

2.3.2 Palvelevan johtajuuden ydinominaisuudet

Van Dierendonck (2011) on tutkinut palvelevan johtajuuden ominaisuuksista tehtyä tutkimusta, ja määritellyt Spearsin (1995), Laubin (1999), Russellin ja Stonen (2002) ja Pattersonin (2003) tutkimuksissa määriteltyjen noin neljäkymmenen ominaisuuden joukosta kuusi avainominaisuutta palvelevalle johtajuudelle. Nämä avainominaisuudet ovat ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen, nöyryys, aitous, hyväksyntä ihmissuhteissa, suunnan tarjoaminen ja hoitaminen. Näiden ydinominaisuuksien kautta kehitettyä määritelmää voi kutsua palvelevan johtajuuden operationalisoiduksi määritelmäksi, joka tuo selkeyttä palvelevan johtajuuden käsitteistön moninaisuuteen.

Kuvio 2 havainnollistaa, kuinka palvelevasta johtamiskäyttäytymisestä voidaan erottaa kuusi avainominaisuutta. Kuvioista 2 käy ilmi myös palvelevan johtajuuden toteutumisen lähtökohdat sekä palvelevan johtajuuden seuraukset. Palvelevan johtajuuden toteutumiseen vaikuttavat kulttuurilliset seikat, johtajan palvelemisen tarve ja johtamismotivaatio sekä johtajan yksilölliset piirteet. Palvelevan johtajuuden ydinominaisuudet puolestaan johtavat korkealaatuiseen suhteeseen johtajan ja alaisen välillä sekä hyvään psykologiseen ilmapiiriin. Nämä tekijät mahdollistavat alaisten itsensä toteuttamisen ulottuvuuden, johon kuuluvat alaisten työasenteet, suorituskkyky sekä organisationaaliset tulokset.



Kuvio 2. Palvelevan johtajuuden käsitelmä (mukaillen van Dierendonck, 2011, 1233)

Van Dierendonckin (2011) mukaan ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen on ensimmäinen palvelevan johtajuuden avainominaisuus. Laubin (1999) määritelmän mukaan valtaistaminen tarkoittaa valtuuksien, oikeuksien ja vapauden antamista seuraajille. Se tähtää seuraajien aktiivisen, aloitteellisen ja itseluottamuksellisen asenteen edistämiseen ja antaa heille tunteen henkilökohtaisesta voimasta. Se myös rohkaisee seuraajia henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Laub, 1999.) Valtaistavaan johtamiskäyttäytymiseen kuuluu esimerkiksi itseohjautuvaan päätöksentekoon rohkaiseminen, tiedon jakaminen sekä valmentaminen innovatiiviseen suoritukseen (Konczak, Stelly & Trusty, 2000).

Toinen van Dierendonckin (2011) kehittämistä palvelevan johtajuuden avainominaisuuksista on nöyryys. Nöyryys pohjautuu siihen, että johtaja kykenee asettamaan omat kykynsä ja saavutuksensa tarkoituksenmukaiseen perspektiiviin (Patterson, 2003). Van Dierendonckin (2011) mukaan palvelevat johtajat uskaltavat myöntää sen, että he voivat hyötyä toisten ihmisten asiantuntijuudesta, ja hakevat aktiivisesti apua muilta. Nöyryys näkyy johtajan käyttäytymisessä siinä, että hän asettaa muiden ihmisten tarpeet etusijalle, pyrkii helpottamaan heidän työtään ja tarjoaa heille asianmukaista tukea. Nöyryys pitää sisällään myös vaatimattomuuden, ja palveleva johtaja vetäytyykin taka-alalle, kun tehtävä on suoritettu onnistuneesti.

Van Dierendonckin (2011) mukaan kolmas palvelevan johtajuuden avainominaisuus on aitous. Se tarkoittaa henkilön todellisen minuutensa ilmaisua ja itsensä ilmaisua tavalla, joka vastaa henkilön sisäisiä ajatuksia ja tunteita (Harter, 2002). Aitous tarkoittaa myös sitä, että henkilö on rehellinen itselleen ja edustaa tarkasti sisäistä tilaansa, aikomuksiaan ja sitoumuksiaan (Peterson & Seligman, 2004). Palvelevan johtajan aitous tulee esille monenlaisissa tekijöissä, kuten lupausten täyttämässä, läpinäkyvyyden vallitsemisessa organisaatiossa, rehellisyydessä ja herkkyydessä (Russel & Stone, 2002; Luthans & Avolio, 2003).

Hyväksyntä ihmissuhteissa on neljäs van Dierendonckin (2011) kehittämä palvelevan johtajuuden avainominaisuus. Se tarkoittaa henkilön kykyä ymmärtää ja elää toiseksi toisten ihmisten tunteita ja lähtökohtia, sekä unohtaa havaitut virheet kantamatta niistä kaunaa muihin tilanteisiin (George, 2000; McCullough, Hoyt & Rachal, 2000). Hyväksyntään ihmissuhteissa kuuluu myös empatiakyky, joka keskittyy siihen, että henkilö kykenee tiedollisesti omaksumaan muiden ihmisten psykologiset näkökulmat ja tuntemaan lämpöä, myötätuntoa ja anteeksiantoa huolehtiessaan muista ihmisistä myös silloin, kun hän joutuu kohtaamaan loukkauksia, riitoja ja virheitä. Palveleville johtajille tärkeää on luoda luottamuksen ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat olonsa hyväksytyksi ja ovat vapaita tekemään virheitä tietäen, etteivät tule torjutuksi (Ferch, 2005).

Viidentenä palvelevan johtajuuden avainominaisuutena van Dierendonck (2011) esittää suunnan tarjoamisen. Suunnan tarjoamiseen liittyy se, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Palveleva johtaja pyrkii suunnan tarjoamisen avulla tekemään työstä dynaamista ja räätälöityä. Se tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan oikea määrä vastuuta ja vanhoihin ongelmiin luodaan uusia lähestymistapoja (Russel & Stone, 2002).

Kuudes ja viimeinen palvelevan johtajuuden avainominaisuus on van Dierendonckin (2011) mukaan hoitaminen. Se on halukkuutta ottaa vastuu suuresta insituutiosta ja keskittymistä palvelemiseen kontrollin ja itsekeskeisyyden sijaan (Block, 1993; Spears, 1995). Johtajien tulisi olla paitsi huolenpitäjiä, myös roolimalleja muille ihmisille. Kun johtaja näyttää esimerkillään oikeaa käytöstä, hän kykenee kannustamaan muita ihmisiä toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Hoitaminen liittyy läheisesti sosiaaliseen vastuuseen, lojaalisuuteen ja tiimityöhön. (Van Dierendonck, 2011).

2.4 Kirkko ja seurakunta organisaationa

2.4.1 Kirkon ja seurakunnan strategia ja organisaatiorakenne

Evangelis-luterilaisen kirkon ja seurakuntien tärkein tehtävä on edustaa kristinuskoa, kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaista heitä välittämään lähimmäisistä ja maailman tilasta. Kirkon strategia vuoteen 2020 saakka on ”Kohtaamisen kirkko”. Strategia koostuu neljästä painopistealueesta: sanomasta, kohtaamisesta, lähimmäisenrakkaudesta ja jäsenyydestä. Kirkon arvot ovat usko, toivo ja rakkaus. Arvot yhdistävät seurakuntalaisia, määrittelevät seurakuntalaisia kirkon jäsenenä sekä ohjaavat seurakuntalaisten valintoja ja työtä. Kirkon arvojen tulee ohjata niin kirkon sisäistä toimintaa, kuin sen suhteita kirkon ulkopuolelle. Kirkon tehtävä on myös tukea yhteiskunnallista arvokeskustelua ja arvojen merkitystä. Kirkko on organisaationa mukana järjestöjen ja kuntien kanssa yhteistyöhankkeissa, joissa vaikutetaan vaikeassa tilanteessa olevien ihmisten asemaan yhteiskunnassa. Kirkko on voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka rahoitus kerätään verotuksessa kirkollisverona. Lisäksi seurakunnat saavat valtion myöntämää lakisääteistä valtionrahoitusta, jonka avulla seurakunnat jatkavat kirkolle määrättyjä yhteiskunnallisia tehtäviä, kuten hautaustoimen ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden kirkkorakennusten hoitamisesta. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2019.)

Evangelis-luterilaiset seurakunnat toimivat evangelis-luterilaisen kirkon alaisuudessa. Kirkon jäsenet kuuluvat siihen seurakuntaan, jonka alueella heidän kotikuntansa sijaitsee. Seurakunnilla on laaja toiminnallinen, hallinnollinen ja taloudellinen itsenäisyys. Seurakuntalaiset valitsevat neljän vuoden välein seurakuntavaaleissa kirkkovaltuuston, joka on seurakunnan ylin päättävä elin. Kirkkovaltuusto valitsee kirkkoneuvoston, joka vastaa käytännön asioiden johtamisesta ja valmistelee asiat kirkkovaltuustolle päätöksentekoa varten. Seurakunnat muodostavat hiippakuntia, ja jokaista hiippakuntaa johtaa piispa yhdessä kirkon toimielimen, tuomiokapitulin kanssa, jonka puheenjohtaja piispa on. Hiippakunnan tuomioseurakunta on se seurakunta, jossa sijaitsee hiippakunnan pääkirkko. Tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherrasta käytetään nimitystä tuomiorovasti. Koko evangelis-luterilaisen kirkon ylimpänä johtajana toimii arkkipiispa. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2019.)

Seurakunnan johtajana toimii kirkkoherra eli johtava pappi. Kirkkoherran tehtävänä on valvoa, että seurakunnan toiminta noudattaa kirkon tunnustusta ja tehtävänkuvaa. Kirkkoherra on kaikkien

seurakunnan työntekijöiden esimies ja kirkkoneuvoston puheenjohtaja. Kirkkoherran voidaan valita joko välillisellä tai välittömällä vaalilla. Välillisessä vaalissa äänioikeutettuja ovat kirkkovaltuuston tai kirkkoneuvoston jäsenet, ja välittömässä vaalissa kaikki seurakunnan 18 vuotta täyttäneet jäsenet, jotka on merkitty äänioikeutetuksi vähintään 70 päivää ennen vaaleja. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2019.)

2.4.2 Palveleva johtajuus ja seurakunta

Palvelevaa johtajuutta seurakunnassa on tutkittu aiemmin siitä näkökulmasta, kuinka palveleva johtajuus toteutuu seurakunnassa seurakunnan jäsenten eli seurakuntalaisten, ei seurakunnan henkilöstön johtamisessa. Aiempaa tutkimusta palvelevan johtajuuden toteutumisesta seurakunnan henkilöstön johtamisessa ei ole saatavilla.

Toivasen (2011) mukaan seurakunnan perustehtävä edellyttää palvelevaa johtajuutta. Salminen (2011) esittää seurakunnan johtamisen kymmenen käskyä, jotka soveltuvat osittain palvelevan johtajuuden tunnusmerkkeihin. Näistä palvelevan johtajuuden tunnusmerkkejä vastaavia käskyjä ovat johtajan kehottaminen olemaan oma itsensä, aito ja autenttinen persoona; kuuntelemaan alaisiaan; huomioimaan tiimien taidot ja kapasiteetti; ymmärtämään ja sietämään erilaisuutta; luomaan toiveikkuutta; tarttumaan vaikeisiin asioihin sekä kyseenalaistamaan asioita ja menettelytapoja.

Dearth ja Bud West (2014) ovat tutkineet palvelevan johtajuuden käyttöä Yhdistyneessä Metodikirkossa Virginiassa, Yhdysvalloissa. He tutkivat erityisesti sitä, kuinka pastorin palveleva johtamiskäyttäytyminen siirtyy seurakuntalaisiin, ja näkyy heidän käytöksessään palvelevana johtajuutena. Greenleafin (1977) määritelmän mukaan yksi olennainen komponentti palvelevassa johtajuudessa on juuri itse seuraajienkin muuttuminen palveleviksi johtajiksi. Dearthin ja Bud Westin (2014) tärkeimmät päätelmät olivat seuraavat: seurakuntalaiset olettavat pastorien käyttävän palvelevaa johtajuutta enemmän, kuin seurakuntalaiset itse käyttävät; pastorit käyttävät palvelevaa johtajuutta enemmän kuin seurakuntalaiset olettavat; seurakuntalaisten ja pastorien oletukset pastorien käyttämästä palvelevasta johtajuudesta ovat yhteneväiset; ja seurakuntalaisten oletusten siitä, kuinka pastori käyttää palvelevaa johtajuutta, sekä heidän käsitystensä siitä, kuinka he itse käyttävät palvelevaa johtajuutta, välillä on positiivinen lineaarinen suhde. Voidaan siis olettaa, että

tutkimuskohteena olleessa seurakunnassa pastorin palveleva johtamiskäyttäytyminen vaikutti seurakuntalaisten palvelevaan johtamiskäyttäytymiseen.

2.4.3 Empiirisen aineiston analysoinnissa käytettävä teorian yhteenveto

Tutkimuskirjallisuuden perusteella palvelevan johtajuuden pääominaisuutena voidaan pitää sitä, että siinä johtajan intressit keskittyvät toisten ihmisten etuun oman edun sijasta. Greenleafin (1977) mukaan alvelevaan johtajuuteen toteutuessa palveltavien ihmisen tulisi kasvaa ihmisinä, heidän tulisi muuttua palvelemisen seurauksena terveemmiksi, viisaammiksi, vapaimmiksi ja itsenäisemmiksi, sekä heidän tulisi myös itse muuttua todennäköisemmin palvelijoiksi. Palvelevan johtajuuden tulisi vaikuttaa positiivisesti myös yhteiskunnan vähiten etuoikeutettuun osaan. Tutkimuskirjallisuuden perusteella palvelevaan johtajuuteen kuuluu lukuisia ominaisuuksia, ja van Dierendonck (2011) on määritellyt sen ydinominaisuuksiksi ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen, nöyryyden, aitouden, hyväksynnän ihmissuhteissa, suunnan tarjoamisen ja hoitamisen. Palveleva johtajuus on johtamisteorian poikkeava juuri sen takia, että se keskittyy alaisten tarpeisiin enemmän kuin mikään muu johtamisteoria.

Taulukossa 1 esitellään empiirisen aineiston analysoinnissa käytettävät van Dierendonckin (2011) määrittelemät palvelevan johtajuuden ydinominaisuudet.

Taulukko 1. Analyysirunko: Palvelevan johtajuuden ydinominaisuudet (van Dierendonck, 2011)

<p>Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valtuuksien, oikeuksien ja vapauksien antaminen -Itsenäiseen päätöksentekoon rohkaiseminen -Henkilökohtaiseen kehittymiseen rohkaiseminen -Alaisten aktiivisen, aloitteellisen ja itseluottamuksellisen asenteen edistäminen ja henkilökohtaisen voiman tunteen luominen alaisille -Innovatiivisuuteen kannustaminen
<p>Nöyryys:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Omien kykyjen asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin -Muiden ihmisten tarvitsemisen ymmärtäminen, avun pyytäminen -Muiden ihmisten tarpeiden asettaminen etusijalle -Pyrkimys helpottaa alaisten työtä -Alaisten tukeminen -Vaativuuttomuus

Aitous:

- Todellisen minuuden ilmaiseminen, sisäisten ajatusten ja tunteiden näyttäminen
- Rehellisyys itselle
- Aitous, lupauten täyttäminen, rehellisyys, herkkyys

Hyväksyntä ihmissuhteissa:

- Muiden ihmisten tunteiden ja lähtökohtien ymmärtäminen ja todeksi eläminen
- Muiden tekemien virheiden unohtaminen
- Hyvä empatiakyky
- Kyky omaksua muiden ihmisten näkökulmia ja tuntea lämpöä, myötätuntoa ja anteeksiantoa heitä kohtaan, myös silloin, kun henkilö joutuu kohtaamaan loukkauksia, riitoja ja virheitä.
- Luottamuksen ilmapiirin luominen

Suunnan tarjoaminen:

- Alaisille sen selväksi tekeminen, mitä heiltä odotetaan
- Oikean määrän vastuuta antaminen
- Uusien lähestymistapojen etsiminen vanhoihin ongelmiin
- Luovuuden ruokkiminen

Hoitaminen:

- Halukkuus ottaa vastuu suuresta instituutiosta
- Palvelemiseen keskittyminen itsekeskeisyyden sijaan
- Roolimallina toimiminen, muiden ohjeistaminen omalla esimerkillä

3 Metodologia

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkielmani on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkimuskohdetta pyritään myös kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi välttää arvojen vaikutusta tutkimukseen, sillä arvot määrittävät sitä, miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä. Myös objektiivisuus jää laadullisessa tutkimuksessa perinteisessä muodossaan saavuttamatta, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, yhdistyvät toisiinsa. Tutkijan subjektiiviset käsitykset, merkitykset ja tutkimukselliset valinnat vaikuttavat laadullisen tutkimuksen tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä rajoittuen aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen perustelujen tulisi nojata havaintojen teoriapitoisuuteen, ja teoriaa tulisi pitää tutkimuksen lähtökohtana (Tuomi & Sarajarvi, 2009). Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Laadullinen tutkimus on tyypillisesti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Tyypillistä on suosia ihmisiä tiedon keruun instrumentteina ja luottaa tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin. Aineiston keräämisessä käytetään laadullisia metodeja, ja tutkittavien näkökulmat ja ääni pyritään saamaan esille. Aineiston keräämisessä käytettäviä metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja niiden diskursiiviset analyysit. Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta suhteutetaan tapausten ainutlaatuisuuteen. (Hirsjärvi ym., 2001.)

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkielmani empiirinen osuus muodostuu kahdesta tutkimushaastattelusta. Tutkimushaastattelujen sopiva määrä voidaan määritellä siten, että haastatteluja on riittävä määrä silloin, kun uusista haastatteluista ei saada enää merkitsevää uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen, eli aineisto saturoituu (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Aikataulullisten syiden ja omien voimavarojeni rajallisuuden vuoksi päädyin kuitenkin rajaamaan haastattelujen määrän kahteen. Keräsin tutkielmani aineiston

haastattelemalla Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherra Olli Hallikaista sekä Kangasalan seurakunnan kirkkoherra Seppo Jarvaa lokakuussa 2019. Valitsin haastateltavakseni Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherran eli Tampereen tuomiorovastin Olli Hallikaisen sekä Kangasalan seurakunnan kirkkoherran Seppo Jarvan, koska he toimivat kirkkoherran tehtävissä Tampereen seudulla, ja haastattelut oli käytännöllistä järjestää lähellä asuinpaikkaani. Haastattelut tehtiin seurakuntien tiloissa ja toinen niistä kesti noin tunnin, toinen noin 1,5 tuntia.

Olli Hallikainen on pappi, joka on opiskellut Helsingin yliopistossa teologian maisteriksi. Hallikainen on työskennellyt vuodesta 2005 lähtien Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan kirkkoherrana eli Tampereen tuomiorovastina. Hän on väitellyt teologian tohtoriksi 2000-luvun alussa. Hallikainen toimii esimiehenä lähiesimiehilleen, joihin kuuluvat Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan eri toimialojen johtavat työntekijät, kuten johtava vahtimestari, johtava kanttori, sekä johtava diakoni. Tampereen tuomiokirkkoseurakunnan palveluksessa toimii noin 80 työntekijää.

Seppo Jarva on toiminut Kangasalan seurakunnan kirkkoherrana noin 15 vuoden ajan. Jarva on teologi, jolla on myös aineenopettajan pätevyys. Jarva on työskennellyt myös Tampereen tuomiokapitulissa hiippakuntasihteerinä. Ennen siirtymistään Kangasalan seurakunnan kirkkoherran virkaan Jarva on toiminut Viialan seurakunnan kirkkoherrana. Jarva toimii esimiehenä seurakunnan työalajohtajille, kuten pappien, diakonien ja kanttorien esimiehille. Kangasalan seurakunnan palveluksessa toimii noin 80 työntekijää.

Tutkimushaastattelun avulla halutaan syventää tietoa ja sijoittaa haastateltavan puhe osaksi laajempaa kontekstia (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Käytin tutkimushaastattelujen tyyppinä teemahaastattelua ja toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu tarkoittaa tutkimushaastattelua, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat tiedetään etukäteen, mutta haastattelu etenee vapaamuotoisesti, sillä kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan muunnella tarpeen mukaan (Hirsjärvi ym., 2001). Teemahaastattelu soveltui tämän aineiston keruuseen, ja haastattelut etenivät omalla painollaan spontaanisti haastateltavien ehdoilla. Tiedossani oli kuitenkin kysymykset, joihin tarvitsin vastauksia, mikä mahdollisti keskustelun johdattelun kulloinkin tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Yhdistämällä palvelevan johtajuuden teorian ja haastatteluista saamani tiedot pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini. Taulukossa 2 esitellään keräämäni tutkimusaineisto. Taulukossa ja tulosten esittelyn yhteydessä haastateltaviin viitataan aineistokoodeilla K1 ja K2.

Taulukko 2. Kerätty aineisto

Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto	Litteraatin pituus
K1	16.10.2019	1 h	6 sivua
K2	22.10.2019	1,5 h	7 sivua

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimushaastattelujen tekemisen jälkeen litteroin haastattelut mahdollisimman pian. Litteroinnin jälkeen alkoi analysointiprosessi. Tässä tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja teorialähtöistä lähestymistapaa.

Analysointiprosessin aluksi tutustuin aineistoon ja etsin siitä alkuperäisiä ilmauksia, jotka merkitsin alleviivaamalla. Seuraavaksi muodostin palvelevan johtajuuden teoriasta yläluokkia, tiivistin alkuperäisilmaukset pelkistetyiksi ilmauksiksi ja jaottelin pelkistetyt ilmaukset niille kuuluviin yläluokkiin. Yläluokiksi muodostuivat ”Johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutus” sekä ”Palveleva johtajuus”. ”Johtamiskäyttäytymisen ja vuorovaikutuksen” ulottuvuuksiksi ja samalla alaluokiksi määrittelin ”Kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä ohjaavat arvot” sekä ”Koetut kehittymistarpeet kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä”. ”Palvelevan johtajuuden” ulottuvuuksiksi määrittelin van Dierendonckin (2011) kuusi palvelevan johtajuuden ydinominaisuutta: ”Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen”, ”Nöyryys”, ”Aitous”, ”Hyväksyntä ihmissuhteissa”, ”Suunnan tarjoaminen” ja ”Hoitaminen”. Koostin analyysin käsittelemällä kutakin yläluokkaa järjestyksessä ja havainnollistin analysointia katkelmilla haastatteluaineistosta. Analysoinnissa sovelsin deduktiivista eli teoriaan perustuvaa päättelyä.

Taulukossa 3 esitellään aineiston analysoinnissa käytetyt ylä- ja alaluokat sekä niihin liittyvät aineistossa havaitut pelkistetyt ilmaisut. Taulukossa on lihavoituna ne pelkistetyt ilmaukset, jotka koettiin vaikeina ja joissa nähtiin olevan kehittymisen tarvetta.

Taulukko 3. Aineistosta määritellyt ylä- ja alaluokat sekä pelkistetyt ilmaukset.

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetyt ilmaukset
Johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutus	Johtamiskäyttäytyminen	Kehityskeskustelut Tasapuolisuus Ennakoiminen Konfliktien hoitaminen Työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen Lain noudattaminen Hyvä hallintotapa Hengellisyyden tuoma lisäulottuvuus johtamiseen Taustavoimana oleminen Alaisten osallistaminen päätöksentekoon Kokonaisuuksien hahmottaminen Vastuun ottaminen Nöyryys Kehitysmuutos Uudelleensuuntautuminen
	Vuorovaikutus	Kuunteleminen Käytettävissä olo Palautteen antaminen Yhdenvertaisuus Tasapuolisuus Kohtuullisuus Erilaisten näkemysten sovittelu Viestiminen Pettymysten tuottamisen hoitaminen Luottamus Ennakoitavuus Tunnemaailman kehittäminen
Palveleva johtajuus	Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen	Vastuun ja vapauden antaminen Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen Luottamus alaisen osaamiseen ja ymmärrykseen Kannustaminen vastuun ottamiseen ja rajojen ylittämiseen Uskon valaminen alaisiin Omiin ratkaisuihin rohkaiseminen Valtuuttaminen päätöksentekoon Virheiden hyväksyminen

		Myönteinen suhde kouluttautumiseen
	Nöyryys	Muiden esille nostaminen Omien rajojen tunteminen Avun pyytäminen Yhdessä tekeminen Taustalla pysyttäytyminen
	Aitous	Toimien takana seisominen 24/7 työaika Oman vakaumuksen kautta työn tekeminen Tunteiden pitäminen taka-alalla Matemaattisuus Herkkyden vaikeus
	Hyväksyntä ihmissuhteissa	Kyky myötätuntoon Kyky asettua toisen asemaan Toisten ymmärtäminen Empatia Erilaisten elämänvaiheiden huomioon ottaminen Vaikea unohtaa toisten tekemät suuret virheet
	Suunnan tarjoaminen	Kysymysten tekeminen Hoksauttaminen Luovuuden ruokkiminen Oman luovuuden puntarointi Johtajan uusiutuminen ja muutosvalmius Perehdyttäminen Uusiin ja erilaisiin tapoihin rohkaiseminen
	Hoitaminen	Oman esimerkin tärkeys Kykenemättömyys toimimaan hyvänä roolimallina ajanpuutteen vuoksi

4 Palveleva johtajuus kirkkoherran työssä

4.1 Kirkkoherran johtamiskäyttäytyminen ja vuorovaikutus

4.1.1 Kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä ohjaavat arvot

Kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä ohjaavista arvoista tutkimusaineistossa nousi vahvimmin esiin yhdenvertaisuus. Myös tasapuolisuus korostui kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Alaisten tasapuolinen kohtelu koettiin johtajan näkökulmasta tärkeänä, ja myös alaiset olivat kokeneet johtamiskäyttäytymisen tasapuolisena. Yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden koettiin nousevan kristillisestä ihmiskuvasta siinä mielessä, että Jumalan edessä kaikkien ihmisten nähdään olevan samanarvoisia, eikä syrjintää voida hyväksyä millään perusteella. Kirkkoherran tasapuolinen johtamistyyli ei pohjautunut vain omaan kokemukseen, vaan tasapuolisuudesta oli saatu positiivista palautetta myös alaisilta. Joidenkin alaisten kanssa koettiin tultavan paremmin toimeen kuin toisten, mutta siitä huolimatta tasapuolisuutta vaalittiin.

Kirkkoherran johtaminen toteutui molemmissa tutkimuskohteissa lähiesimiesten johtamisena. Lähiesimies-malli koettiin toimivaksi ja selkeäksi. Erityisesti korostui johtajan luottamus lähiesimiesten tietämykseen omista erikoisaloistaan, kuten esimerkiksi lapsityöesimiehen tietämys lapsityöstä. Erikoisalojen työntekijöiden koettiin olevan parhaita substanssiosaajia omalla alallaan, ja heidän osaamiseen luotettiin.

Tutkimusaineiston mukaan kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä yleistä olivat myös kuunteleminen ja saatavilla olo. Nämä tekijät korostuivat vahvasti molemmissa haastatteluissa. Erityisesti tärkeäksi koettiin oman työhuoneen oven pitäminen auki ja sitä kautta alaisten rohkaiseminen keskustelualoitteen tekemiseen. Myös palautteen antamisen tärkeyttä painotettiin johtamisessa. Seuraavissa lainauksissa tulee esille kuuntelemisen, saatavilla olon ja palautteen antamisen tärkeys kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

K1: Johtaminen tarkoittaa minulle vuorovaikutusta, se tarkoittaa aika monesti kuuntelemista, eliikkä työyhteisön, ei ainoastaan lähiesimiesten kuuntelemista ja heidän kanssaan vuorovaikutuksessa

olemista, vaan kyllä minä kuuntelen suoraan seurakuntalaisten rajapinnassa työskenteleviä työntekijöitäkin.

K2: Paljon saan palautetta siitä, että kuuntelen työntekijöitä. Mulla on semmonen tapa, että tuo ovi on tähän huoneeseen tärkeä mittari, että aina ku mulla on ovi auki niin mun huoneeseen voi tulla. Ja oon sanonu että jos mulla on siinä jotaki tekemistä niin saa sanoa että nyt keskityt minuun, jos on jotaki asiaa ja jos se ovi on auki.

K1: Pääosin se (johtaminen) tapahtuu kyllä tämmösissä keskusteluissa että minä kuuntelen, annan palautetta. Palautteen antaminen on erittäin tärkeää. Ja sitä minä aattelen siitä palvelevasta johtajuudesta että minä oon työyhteisön käytettävissä, olen lähiesimiesten käytettävissä, ja pidän yleensä aina oven auki että ei tarvi olla sovittua aikaa, että jos huomaa että minä oon täällä niin voi tulla, ja jos ei oo mitään semmosta pakottavaa niin tottakai minä oon heti käytettävissä ja voin keskustella.

Tutkimusaineiston perusteella myös ennakoitavuus, luottamus ja positiivisen työilmapiirin luominen koettiin tärkeäksi kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Ennakoitavuudella tarkoitettiin johtajan käyttäytymisen ja ajattelun tavan ennalta-arvattavuutta alaisten taholta ja luottamuksella molemminpuolista luottamusta johtajan ja alaisten välillä. Ennakoitavuuden koettiin lisäävän alaisten turvallisuuden tunnetta siinä mielessä, että mitä vähemmän johtajan käyttäytymisessä esiintyi yllätyksellisiä piirteitä, sitä rohkeammin alaisten koettiin uskaltavan käyttää omia vahvuuksiaan. Ennakoitavuus koettiin todella tärkeäksi, koska kokemuksen mukaan se rohkaisi alaisia toimimaan itsenäisesti uskaltaen tehdä ratkaisuja ja erehdyksiäkin.

Positiivisen työilmapiirin luomiseen koettiin kuuluvan myös konflikteihin ja epäkohtiin puuttumisen. Kokemuksen koettiin tuoneen varmuutta konflikteihin puuttumiseen, sillä kokemus oli osoittanut, että mitä pikemmin konflikteihin puututtiin, sitä vähäisemmät seuraukset niillä olivat. Myös konfliktien ennaltaehkäisyä korostettiin. Seuraavissa lainauksissa korostuu työilmapiirin luomisen tärkeys kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

K2: Johtajuus on ehkä sellasen ilmapiirin luomista työyhteisöön, joka mahdollistaa ihmisten voimavarojen täysipainoisen käyttämisen. Yritän toimia niin että kaikki sais myönteistä kokemusta itselleen siitä, että voivat tehdä asioita, jotka on heille tärkeitä ja joita he osaavat tehdä.

K1: Tämmösessä työilmapiiirin ylläpitämisessä ja hoitamisessa niin ajattelen että ittelläni kirkkoherrana on aika keskeinen rooli.

4.1.2 Koetut kehittymistarpeet kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä

Tutkimusaineiston perusteella kirkkoherrat kokivat tärkeimmiksi kehittymistarpeikseen jatkuvan palautteen antamisen, viestimisen sekä tunnetaidot. Palautteen antamisen nähtiin keskittyvän liikaa kehityskeskustelujen tapaisiin tilanteisiin, ja jatkuvan palautteen antamisessa nähtiin parantamisen varaa. Myös sellaisten tilanteiden oikeanlainen hoitaminen, joissa johtaja joutui tuottamaan pettymyksiä työtovereille tai alaisille, nähtiin vaikeana asiana ja kehittymisen paikkana. Muutoksen aikaansaaminen koettiin haastavana, ja muutosvastarinnan vähentämiseen tähtäävän muutostarpeen tehokkaassa viestimisessä nähtiin kehittymisen tarpeita. Ihmissuhdekysymykset nousivat myös esille tutkimusaineistossa. Oma tyyli nähtiin asiakeskeisenä, ja ihmisten kohtaamisen koettiin asiakeskeisyyden takia jäävän ajoittain pintapuolisiksi. Toisaalta asiakeskeisyydessä nähtiin myös positiivisia puolia, kuten se, ettei erilaisiin vastakkaisiin näkemyksiin lähdetty liian helposti mukaan. Seuraavat lainaukset kuvaavat kehittymistarpeiden kokemista.

K1: No kyllä se varmaan semmonen vuorovaikutus ja palautteen antaminen ja niinku semmosissa ohi mennän ja arkisissa tilanteissa että sen ei tarvi olla kehityskeskustelu että kerran vuodessa annetaan sitä palautetta vaan että se ois ihan tämmöstä normaalia johtamistyötä. Ja ehkäpä sitte tämmönen että viisain tapa ei oo antaa määräyksiä vaan miten jos haluan muutosta niin miten sen viestin niin se viestiminen ja vuorovaikutus niin se on kyllä tärkeä.

K2: Mä luulen että mun suurin kehittymisen paikka on siellä tunnemaailman puolella. Oon ehkä vähän liikaa semmonen asiakeskeinen henkilö ja käsittelen asioita asioina ja se tuo semmosta hankaluutta ihmissuhdekysymyksiin. [...] Toisaalta mulla on semmonen käsitys että johtamisessahan ei oo mitään muuta vaikeutta ku ihmissuhdejohtaminen. Muut on vaan asioita ja ne voi ratkasta.

4.2 Palvelevan johtajuuden toteutuminen seurakunnan johtamisessa

4.2.1 Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen

Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen oli yksi tutkituista ominaisuuksista, joka esiintyi selkeästi kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Ihmisten valtaistamiseen ja kehittämiseen kuuluvista osatekijöistä korostuivat erityisesti vastuun ja vapauden antaminen alaisille. Tehtäväkuvauksissa alaisten kanssa sovittiin tehtävistä, joiden raameissa alaiselle annettiin sekä vastuu että vapaus tehtävän toteuttamiseen. Vastuun antamiseen nähtiin kuuluvan myös kannustamisen vastuun ottamiseen ja jopa rajojen ylittämiseen. Alaisia rohkaistiin tekemään uusia kokeiluja omalla toimialueellaan. Vastuun antamiseen liittyi myös vahva luottamus alaisen osaamiseen ja ymmärrykseen.

Tutkimusaineiston mukaan kirkkoherra pyrki johtajana olemaan taustavoima, joka mahdollisti alaisten onnistumisen. Myös itseluottamuksen valaminen alaisiin koettiin tärkeänä, ja alaisia rohkaistiin aktiiviseen itsenäiseen päätöksentekoon. Alaisia myös valtuutettiin tekemään aiemmin kirkkoherralle kuuluneita päätöksiä. Työyhteisössä pyrittiin edistämään virheitä pelkäämätöntä kokeilemisen kulttuuria, ja jos virheitä tehtiin, niitä käsiteltiin enemmän oppimisen mahdollisuuksina kuin epäonnistumisina. Toisaalta sellaisten suurten alaisten tekemien virheiden, joista johtaja joutui vastuuseen, unohtaminen koettiin vaikeana.

Tutkimusaineiston mukaan alaisia kannustettiin vahvasti luovuuteen ja luovuutta pyrittiin ruokkimaan työyhteisössä. Kirkkoherra kykeni myös itse tarkastelemaan luovuuttaan kriittisesti; oliko hän itse luova, vai toteuttiko hän vanhoja, totuttuja toimintamalleja puntaroimatta vaihtoehtoja. Luovuuden ruokkimisessa johtajan oma muutosvalmius koettiin olennaisena. Seuraavat lainaukset kuvastavat alaisten aktiivisen ja itseluottamuksellisen asenteen edistämistä, itseohjautuvaan päätöksentekoon rohkaisemista, henkilökohtaisen voiman tunteen luomista sekä luovuuteen kannustamista kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

K2: Mää oon koittanu sitä uskoa valaa näihin meijän lähiesimiehiin että heitä ei ois valittu näihin tehtäviin ellei he ois meijän mielestä kyvykkäitä ja siks heillä on lupa tehdä omia ratkasujaan ja meni syteen tai saveen niin mää oon siellä heidän mukana. Mää oon valtuuttanu ihmisiä ottamaan semmosta päätösvaltaa mikä on aiemmin kuulunu mulle suhteessa käytännön työtehtäviin. Ja se on

ollu hyvä asia siellä on syntynyt paljon semmosta uutta. Mää oon sitte käytettävissä oleva peili että tulee vaikeutta niin he voivat tulla multa kysymään.

K1: Minun tehtävä on tehdä hyviä kysymyksiä, että kuunnella mutta myös muuttaa näkökulmaa ja hoksauttaakkin, erityisesti muutostilanteissa se on tarpeen että ruokkia semmosta luovuutta niinku työyhteisössä. Ja tietysti pitää kattoo peiliin että onko minulla itelläni semmosta luovuutta vai menenkö minä samaa raidetta koko ajan niinku on tehty ennenki. Siinä tällöinen johtajan uusiutuminen tai koko ajan muutosvalmius on paikallaan.

Henkilökohtaiseen kehittymiseen rohkaiseminen koettiin kirkkoherran johtamisessa tutkimusaineiston mukaan kouluttautumismahdollisuuksien tarjoamisena. Tutkimusaineistosta tuli ilmi myönteinen suhde kouluttautumiseen ja kehittymistarpeiden ja urapolun käsittely kehityskeskusteluissa. Esille tuli myös johtajan pyrkimys tukea alaisten piilevien voimavarojen löytymistä.

4.2.2 Nöyryys

Nöyryyden ominaisuuden osatekijöitä oli havaittavissa kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä hieman vähemmän. Nöyryyteen liittyen tutkimusaineistossa korostuivat erityisesti vaatimattomuus, taustalla pysyttelevä ja muiden ihmisten esille nostaminen johtajan sijaan. Muiden ihmisten esille tuominen itsensä sijasta koettiin tärkeänä, kuin myös muiden ihmisten auttaminen hyviin suoriutuksiin ja taustalla pysyttelevä. Toisaalta liika nöyryys koettiin mahdottomana johtamista ajatellen. Van Dierendonck (2011) erottaakin palvelevaan johtajuuteen kuuluvan nöyryyden nöyristelyn käsitteestä. Avun pyytäminen korostui tutkimusaineiston mukaan siinä, että työskentely lähiesimiesten kanssa tiiminä tuotti johtajalle tunteen yhdessä tekemisen voimasta. Kirkkoherrat kokivat, että ilman lähiesimiehiä työ olisi ollut huomattavasti raskaampaa. Uran alkuaikoina koettiin esiintyneen turhaa ”ylivastuullista”, mutta kokemus oli osoittanut, ettei tehtävistä voi millään suoriutua yksin. Kokemuksen myötä omien voimien rajallisuus oli opittu tunnistamaan, ja apua oli opittu pyytämään aktiivisemmin. Seuraavat lainaukset kuvaavat kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä esiintyvää vaatimattomuutta, avun pyytämistä ja nöyryyttä, sekä toisaalta liian nöyryyden vierastamista.

K2: Mun mielestä johtajan ei tarvi olla näkössä koko ajan. Johtaja johtaa harvoin, mutta silloin ku hän johtaa niin hän tekee riittävän näyttäviä tekoja. Minä koen että mun ei tarvi olla aina näkössä ja aina se seurakunnan kasvot vaan ennemminki niin että koitan luoda semmosta pelikenttää, jossa jokainen voi vuorollaan tehdä maaleja.

K2: Me tehdään yhdessä töitä ja me kaikki jaetaan siellä se kokemus että yksin me ei saada murto-osaakaan aikaan siitä mitä me yhdessä tekemällä saadaan aikaan. Sitä kautta mää haen semmosta nöyryyden ajatusta. Mulla on semmonen perusluonne että mulla ei oo tarvetta pitää itseäni esillä vaan ennemmin koen olevani semmonen työtä mahdollistava taustavoima.

K1: Tuntuu siltä että siinä on jonkinlainen sisäinen ristiriita olla vaatimaton ja nöyrä ja johtaa muita mutta ymmärrän sen että se pitää oikealla tavalla tuo vaatimattomuus ymmärtää. Sillä tavalla että mieluummin niin että nostaa muita ja tuo muita esille ennemmin ku itseensä. Mutta kyllä semmonen terve narsismi kuuluu johtamiseen niinku se että haluaa tehdä tätä työtä ja haluaa johtaa.

4.2.3 Aitous

Tutkimusaineiston mukaan aitous oli nöyryyden tavoin yksi ominaisuuksista, jotka eivät esiintyneet niin vahvasti kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä kuin muut. Kuitenkin myös nöyryyden osatekijöitä oli havaittavissa tutkimusaineistossa. Näistä osatekijöistä eräs oli jatkuva työaika. Kirkkoherran työ koettiin kutsumustyöksi, eikä erillistä työaikaa koettu olevan. Kirkkoherruuden nähtiin olevan elämäntapa, ja työtä nähtiin edustettavan myös vapaa-ajalla. Työtä koettiin tehtävän oman vakaumuksen kautta, ja tämän nähtiin johtavan joskus jopa liialliseen työntekoon ja perheen kärsimiseen työn kustannuksella. Samankaltaisen ilmiön nähtiin esiintyvän ei ainoastaan kirkkoherralla, vaan kaikilla seurakunnan työntekijöillä, jotka tekivät työtään vakaumuksensa kautta.

Myös kirkkoherran seisominen omien tekojensa takana koettiin tärkeänä. Työn tekeminen koettiin mahdottomana, jos itsensä ilmaisu ei vastannut sisäisiä tunteita ja ajatuksia, eli jos aitoutta ei esiintynyt. Suhde herkkyyteen sen sijaan koettiin erityisen ongelmallisena. Myönnettiin ”matemaattinen” suhtautumistapa työhön, ja tunteiden pitäminen taka-alalla työasioista. Joidenkin alaisten nähtiin kokevan, ettei johtaja kyennyt kohtaamaan heitä tunnetasolla. Tunteiden ”aistiminen” koettiin vaikeana, ja herkkyyttä jouduttiin työstämään jatkuvasti johtamiskäyttäytymisessä.

Samaan aikaan herkkyyden näyttämisen vaikeus ja tunteiden pitäminen taka-alalla nähtiin sekä negatiivisena, että joissain tapauksissa myös positiivisena asiana. Esimerkiksi tiukkuutta vaativissa tilanteissa, kuten välttämättömissä irtisanomistilanteissa, herkkyyden ja tunteiden pitäminen taka-alalla nähtiin oikeana ratkaisuna. Seuraavissa lainauksissa ilmenee kirkkoherran suhde aitouteen sekä herkkyyteen.

K2: Juuri yhdissä hautajaisissa yks ihminen sano että kyllä tuosta kirkkoherrasta näkee että se ei oo mikään leipäpappi, ettei tee tätä työtä vaan sen takia että saa elannon.

K1: Kyllä on semmosia tilanteita joissa se herkkyys täytyy ymmärtää sillä tavalla että tunteet pitää pitää sivussa, joskus ärsyttää ja raivostuttaa joku asia mutta se tilanne ja sen johtamistehtävän kannalta täytyy ne tunteet pitää sillä tavalla siitä tilanteesta sivussa. Semmosia tilanteita jotka pitää kylmänviileesti hoitaa arkijärjellä tai sitte on tietyt laki ja hallintolaki ja hyvän kohtelun pelisäännöt ja kaikkia tämmösiä käyttäen, joissa ei välttämättä tunteille anneta valtaa.

4.2.4 Hyväksyntä ihmissuhteissa

Tutkimusaineiston mukaan palvelevaan johtajuuteen kuuluva hyväksyntä ihmissuhteissa toteutui kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Ihmissuhteissa tapahtuvan hyväksynnän osatekijöistä empatiakyky ja kyky asettua toisen asemaan sekä toisten ymmärtäminen korostuivat tutkimusaineistossa. Kirkkoherran empatiakyky nähtiin hyvänä niin johtajan oman kokemuksen kuin alaisilta saadun palautteenkin perusteella. Toisaalta joitain samankaltaisuuksia aitouden ominaisuuden osatekijöihin oli nähtävissä; joskus koettiin, että empatian tunteminen olisi estänyt välttämättömän päätöksen tekemisen, jolloin empatia täytyi ikään kuin pitää taka-alalla. Toisten ihmisten ja heidän erilaisten elämäntilanteiden ymmärtäminen ja huomioonottaminen koettiin kuitenkin tärkeäksi. Tämä näkyi esimerkiksi alaisen työuupumuksen tapauksessa: alaista pyrittiin tukemaan tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla.

Samoin kuin ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen ominaisuutta tarkasteltaessa ilmeni, myös ihmissuhteissa tapahtuvaan hyväksyntään kuuluva anteeksiantaminen oli ongelmallinen tekijä. Anteeksiannon tuntemisen kyky koettiin ongelmalliseksi silloin, kun johtaja oli joutunut vaikeaan tilanteeseen alaisen suureksi koetun virheen vuoksi, ja oli joutunut kantamaan vastuuta alaisen

virheestä. Myös luottamuksen ilmapiirin luominen esiintyi niin ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen kuin ihmissuhteissa tapahtuvan hyväksynnän ominaisuuksissa. Luottamuksen ilmapiirin luominen toteutui tutkimusaineiston mukaan kirkkoherran johtamisessa. Johtamisessa pyrittiin luomaan sellaista ilmapiiriä, jossa virheiden tekoa ei tarvinnut pelätä. Toisaalta kuten edellä mainittiin, alaisten tekemien suurien virheiden unohtaminen koettiin vaikeana. Tällaiset tapaukset olivat kuitenkin harvinaisia, ja tutkimusaineistossa korostui enemmän virheitä pelkäämättömän kulttuurin luomiseen pyrkiminen. Seuraavat lainaukset kuvastavat empatiakyvyn merkitystä ja luottamuksen ilmapiirin luomista kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

K1: Johtajalla jos ei oo empatiakykyä niin en tiedä miten pystyy, varmaan pystyy olla johtaja mutta ei se kyllä minun mielestä ainakaan palvelevaa johtajuutta oo. Kyllä kyky myötätuntoon ja kyky asettua toisen asemaan on tärkeä. Siinä puhutaan toisen ymmärtämisestä ja kuuntelemisesta mutta tietysti täytyy että se empatia ei voi antaa lupaa tavallaan lipsua siitä omista arvoista. Siinä kyllä tulee joskus aika vaikeita tilanteita että niinku empatia sanoo että nyt ei pitäis tehdä jotain tämmöistä päätöstä joka on hankala mutta sitte järki sanoo että se pitää tehdä se päätös.

K2: Ainakaan minä en kyllä lähde kauheesti syyttelemään jos joku kokeilu ei onnistu, pikemminki niistä yleensä opitaan kaikkein eniten jos joku asia ei mee aivan putkeen.

4.2.5 Suunnan tarjoaminen

Suunnan tarjoamisen ominaisuuteen kuuluu osatekijöitä, joissa on havaittavissa samankaltaisuuksia ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen ominaisuuden osatekijöihin. Näitä osatekijöitä ovat vastuun antaminen ihmisille ja luovuuteen kannustaminen. Kuten ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen ominaisuus, myös suunnan tarjoamisen ominaisuus esiintyi tutkimusaineiston perusteella kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

Kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä suunnan tarjoamisen ulottuvuudesta odotusten ilmaisemisen osatekijä näkyi tutkimusaineistossa siinä, että uudet alaiset perehdytettiin tarkasti organisaation strategiaan ja periaatteisiin. Uusien lähestymistapojen luominen taas näkyi siinä, että alaisia rohkaistiin käyttämään omaa osaamistaan uusien toimintamuotojen luomiseksi ja ihmisten

tavoittamiseksi. Erityisesti sellaisten ihmisten tavoittamiseksi, jotka eivät olleet aiemmin osallistuneet seurakunnan toimintaan, rohkaistiin etsimään uusia keinoja.

Myös luovuuden ruokkimisen sekä johtajan muutosvalmiuden ja uusiutumiskyvyn koettiin liittyvän uusien lähestymistapojen luomiseen. Luovuuden ruokkiminen, vastuun antaminen alaisille sekä johtajan muutosvalmius ja uusiutumiskyky tulivat siis ilmi sekä suunnan tarjoamisen että ihmisten valtaistamisen ja kehittämisen ominaisuudessa. Seuraavissa lainauksissa ilmenee suunnan tarjoamisen osatekijöiden esiintyminen kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

*K2: Meillä on lupa rakentaa erilaisia yhteisöjä ja jokaisella on lupa käyttää omaa osaamistaan. -- -
- Meidän kaikki operointi ei voi suuntautua vaan heihin jotka tulevat meidän tilaisuuksiin. Vaan meidän pitää kohdata heitä joille meidän perinteinen toiminta on vierasta. Oon rohkassu ihmisiä etsimään uusia tapoja tehdä näkyväksi sitä mitä me ollaan.*

K2: Jos siitä ois voinu antaa semmosen käytännön mallin että meidän ei tarvi jäädä jonku perinteen vangiksi ja jonku työmuodon tai työn tekemisen tavan vangiksi vaan me voidaan lähteä rohkeasti omista tiloista kohtaamaan ihmisiä, niin toivon että oisin siinä onnistunu. [...] Kyllä tämmöstä rohkeeta uudelleensuuntautumista tarvitaan.

4.2.6 Hoitaminen

Hoitaminen oli palvelevan johtajuuden ydinominaisuuksista kolmas, jonka osatekijöitä ei ilmennyt kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä yhtä paljon kuin muiden ominaisuuksien osatekijöitä. Hoitamisen ominaisuuden osatekijöistä roolimallina toimimisen ja oman esimerkin tärkeys tunnistettiin kuitenkin tutkimusaineiston mukaan kuitenkin kirkkoherran johtamisessa. Oma kykenevyys esimerkkinä ja roolimallina olemiseen nähtiin kriittisesti, ja roolimallina toimimisen nähtiin onnistuvan vaihtelevasti. Oman esimerkin näyttäminen alaisille nähtiin vaikeana erityisesti sen takia, että kirkkoherran työssä suuri osa työajasta jouduttiin käyttämään hallinnollisiin töihin, ja perusmuotoinen seurakuntatyö jäi vähemmälle. Toisaalta suunnan tarjoamisen ominaisuudessa tuli ilmi, että kirkkoherran työssä koettiin onnistuttaneen sellaisen esimerkin antamisessa, että perinteiden vangiksi ei tarvitse jäädä, vaan uusia työmuotoja ja työn tekemisen tapoja voidaan rohkeasti etsiä ja käyttää.

Hoitamisen osatekijöistä halukkuus johtamiseen ja vastuun ottamiseen korostuivat tutkimusaineistossa. Johtaminen nähtiin mahdottomana ilman halukkuutta johtamiseen ja tietynlaista kunnianhimoa sekä vastuun ottamisen halua. Vastuun ottamisen ulottuvuus sivusi myös nöyryyden ulottuvuutta siinä mielessä, että johtamisessa koettiin tärkeäksi myös omien virheiden myöntäminen ja toiminnan korjaaminen. Seuraava lainaus kuvastaa hoitamisen ulottuvuuden eri osatekijöiden merkitystä kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

K2: Sitte ku on se oikea johtamisen paikka elikkä joku iso asia tai linjan luonnin tilanne niin pitää ottaa rohkeasti se vastuu ja ottaa se paikka. Johtajaksi ei kannata ryhtyä jos ei uskalla ottaa vastuuta. Se on tän tehtävän suola hyvässä ja huonossa. Se antaa mahdollisuuden hyödyntää sitä työyhteisöä itselleen tärkeäksi kokemaansa suuntaan menemisessä. Samalla se suola kirvelee jos johtajana tekee jonku virheen ja huomaa että nyt mää oon vienyt johtajana tätä porukkaa väärään suuntaan. Se vaatii sitte sitä nöyryyttä että uskaltaa tulla takaisin päin että ei väkisin jos tuntuu siltä että se yhteisö ei pysty millään sitoutumaan johtajansa näkemykseen niin kyllä johtajan pitää sitte katsoa ensin itseänsä.

5 Johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkielmassa olen tutkinut palvelevaa johtajuutta, kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä ja palvelevan johtajuuden toteutumista kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Tavoitteenani oli selvittää, mitä palveleva johtajuus tarkoittaa, millaisia tekijöitä kuuluu kirkkoherran johtamiskäyttäytymiseen ja mitä palvelevan johtajuuden piirteitä esiintyy kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Tutkimuskysymykseni olivat:

Miten palveleva johtajuus toteutuu kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?

- a. Mitä palveleva johtajuus tarkoittaa?*
- b. Mitkä tekijät korostuvat kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*
- c. Mitä palvelevan johtajuuden ominaisuuksia on havaittavissa kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä?*
- d. Miten kirkkoherran johtamiskäyttäytymistä voisi kehittää palvelevan johtajuuden suuntaan?*

Kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä oli selkeästi havaittavissa tärkeimmiksi koetut tekijät. Näitä olivat esimerkiksi kuunteleminen ja saatavilla oleminen. Myös tasapuolisuuden koettiin kuuluvan olennaisena tekijänä johtamiskäyttäytymiseen. Johtajan käyttäytymisen ennakoitavuus ja molemminpuolinen luottamus alaisen ja johtajan välillä koettiin myös tärkeinä. Positiivisen työilmapiirin luomisessa johtajalla nähtiin olevan erityisen olennainen rooli.

Tarkasteltaessa tutkimuskirjallisuutta ja empiiristä tutkimusta kirkkoherran johtamiskäyttäytymisestä, samankaltaisuuksia palvelevaan johtajuuteen on nähtävissä suhteellisen paljon. Kaikista tutkimuskirjallisuudessa määritellyistä kuudesta palvelevan johtajuuden ydinominaisuudesta oli löydettävissä yhteneväisyyksiä empiirisessä osiossa tutkittuun kirkkoherran johtamiskäyttäytymiseen. Empiirisen tutkimuksen perusteella erityisen vahvasti kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä ilmeni palvelevan johtajuuden ydinominaisuuksista ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen, hyväksyntä ihmissuhteissa sekä suunnan tarjoaminen.

Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä tuli tutkimusaineistossa selkeästi esille. Laubin (1999) määritelmän mukaiset valtuuksien, oikeuksien ja vapauden antamista alaisille sekä seuraajien aktiivisen, aloitteellisen ja itseluottamuksellisen asenteen edistäminen ja henkilökohtaisen voiman tunteen luominen alaisille toteutui tutkimusaineiston mukaan myös kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Konczakin ym. (2000) mukaan valtaistamiseen kuuluu esimerkiksi itseohjautuvaan päätöksentekoon rohkaiseminen, tiedon jakaminen sekä valmentaminen innovatiiviseen suoritukseen. Nämä tekijät tulivat esille myös tutkimusaineistosta. Kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä korostuivat erityisesti alaisten rohkaiseminen itsenäiseen päätöksentekoon, luottamuksen valaminen alaisiin, mahdollistavana taustavoimana toimiminen sekä luovuuteen kannustaminen. Laubin (1999) mukaan valtaistamiseen kuuluu myös alaisten rohkaiseminen henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tämä ilmeni kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä alaisten kouluttautumiseen kannustamisena.

Georgen (2000) ja McCulloughin ym. (2000) määritelmän mukaan hyväksyntään ihmissuhteissa kuuluu henkilön kyky ymmärtää ja elää toiseksi toisten ihmisten tunteita ja lähtökohtia, sekä unohtaa havaitut virheet kantamatta niistä kaunaa. Hyväksyntä ihmissuhteissa sisältää myös empatiakyvyn ulottuvuuden. Empatiakyvyn käsite puolestaan sisältää henkilön kyvyn omaksua muiden ihmisten näkökulmia ja tuntea lämpöä, myötätuntoa ja anteeksiantoa heitä kohtaan. Lämmön, myötätunnon ja anteeksiannon tuntemisen kyvyn tulisi toteutua myös silloin, kun henkilö joutuu kohtaamaan loukkauksia, riitoja ja virheitä. Hyväksyntään ihmissuhteissa kuuluu myös luottamuksen ilmapiirin luominen. Luottamuksen ilmapiirissä ihmiset tuntevat olonsa hyväksytyksi ja ovat vapaita tekemään virheitä tietäen, etteivät tule torjutuksi (Ferch, 2005). Ihmissuhteissa tapahtuvan hyväksynnän ominaisuudessa kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä tulivat ilmi erityisesti luottamuksen ilmapiirin luominen sekä empatiakyky.

Russelin ja Stonen (2002) mukaan suunnan tarjoaminen tarkoittaa sitä, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Suunnan tarjoamiseen kuuluu vastuun antaminen ihmisille ja uusien lähestymistapojen luominen vanhoihin ongelmiin. Myös suunnan tarjoamisen osatekijöitä esiintyi kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä. Selkeimpiä yhtäläisyyksiä olivat vastuun antaminen alaisille sekä uusien lähestymistapojen etsimiseen kannustaminen.

Palvelevan johtajuuden ydinominaisuuksista vähemmän yhtäläisyyksiä kirkkoherran johtamiskäyttäytymiseen vaikuttaisi empiirisen tutkimuksen perusteella olevan tietyissä piirteissä nöyryyden, aitouden ja hoitamisen alueilla.

Pattersonin (2003) mukaan nöyryys pohjautuu siihen, että johtaja kykenee näkemään omat kykynsä ja saavutuksensa oikeassa suhteessa. Van Dierendonck (2011) argumentoi, että palveleva johtaja myöntää hyötyvänsä muista ihmisistä ja etsii apua. Nöyrä johtaja asettaa muiden ihmisten tarpeet etusijalle, pyrkii helpottamaan heidän työtänsä ja tukee heitä. Nöyryyteen kuuluu van Dierendonckin (2011) mukaan myös vaatimattomuus. Harterin (2002) mukaan aitous puolestaan tarkoittaa henkilön todellisen minuutensa ilmaisua ja sitä, että henkilö ilmaisee itseään tavalla, joka vastaa hänen sisäisiä tunteitaan ja ajatuksia. Petersonin ja Seligmanin (2004) mukaan aitouteen kuuluu myös se, että henkilö on rehellinen itselleen. Aitous ilmenee johtamiskäyttäytymisessä esimerkiksi lupausten täyttämisenä, rehellisyytenä ja herkkyytenä (Russel & Stone, 2002; Luthans & Avolio, 2003). Blockin (1993) ja Spearsin (1995) mukaan hoitaminen tarkoittaa halukkuutta ottaa vastuu suuresta insituutiosta ja keskittyä palvelemiseen. Van Dierendonck (2011) esittää, että hoitamiseen kuuluu myös palvelevan johtajan toimiminen roolimallina muille ihmisille.

Palvelevan johtajuuden ominaisuuksista nöyryyteen, aitouteen ja hoitamiseen kuuluvia, kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä vähemmän esiintyviä piirteitä olivat herkkyyks, muiden ihmisten tekemien virheiden unohtaminen sekä roolimallina toimiminen. Toisaalta johtajan nöyryys saatettiin nähdä käsitteenä epäsovivana johtajalle ja se saatettiin liittää enemmän nöyristelyyn, vaikka palvelevan johtajuuden teoriassa nöyryys erotetaankin nöyristelyn käsitteestä (van Dierendonck, 2011). Vaikka tietyt nöyryyden, aitouden ja hoitamisen alueen piirteistä näyttivätkin esiintyvän vähemmän kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä, myös näillä alueilla oli löydettävissä yhteneväisyyksiä kirkkoherran johtamiskäyttäytymiseen muiden alueeseen kuuluvien piirteiden muodossa. Koska jokaiseen yksittäiseen palvelevan johtajuuden ydinominaisuuteen kuuluu erillisiä piirteitä, on huomattava, että tilanteessa, jossa kaikki yksittäisen ominaisuuden piirteet eivät näyttäneet toteutuvan kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä, yksittäisiä piirteitä oli silti löydettävissä. Mikään palvelevan johtajuuden ydinominaisuuksista ei siis ollut kokonaisuudessaan sellainen, että se ei olisi millään tavalla edes osatekijöiltään esiintynyt kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä.

Yhdistettäessä tutkimuskirjallisuus ja tutkielman empiirinen osio havaitaan, että palvelevan johtajuuden ominaisuudet, joita kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä voitaisiin kehittää, ovat erityisesti herkkyyden näyttäminen, muiden ihmisten tekemien virheiden unohtaminen, sekä roolimallina toimiminen. Selkein kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä ongelmallisena nähty ominaisuus vaikuttaisi olevan herkkyyks. Herkkyyden näyttäminen koettiin vaikeana ja korostettiin “matemaattista” lähestymistapaa työntekoon. Toisaalta tunteiden pitäminen sivussa tietyistä asioista

koettiin myös oikeana, eikä herkkyyteen aina nähty tarvetta. Muiden ihmisten virheiden tekemisen unohtamisen vaikeus liittyi erityisesti suuriin alaisten tekemiin virheisiin, joista johtaja joutui vastuuseen, vaikka vastuun ei koettu kuuluvan johtajalle. Roolimallina toimimisen onnistuminen koettiin empiirisen aineiston mukaan vaihtelevaksi. Ajanpuutteen vuoksi; hallinnollisten töiden viemän ajan ja perusmuotoisen seurakuntatyön vähäisyyden johdosta roolimallina oleminen koettiin riittämättömänä.

Tämän tutkielman mukaan palvelevan johtajuuden ominaisuudet näyttäisivät toteutuvan kirkkoherran johtamiskäyttäytymisessä suhteellisen hyvin. Palvelevasta johtajuudesta on todettu olevan lukuisia hyötyjä organisaatiolle (van Dierendonck, 2011), ja tämän tutkielman yhtenä tarkoituksena olikin kannustaa organisaatioita palvelevan johtajuuden käyttöön. Palvelevan johtajuuden on todettu vaikuttavan alaisiin kolmella tasolla; yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla palveleva johtajuus vaikuttaa seuraajiin niin, että he toteuttavat itseään, heillä on positiivinen työasenne ja heidän suorituskypynsä paranee. Palvelevien johtajien alaiset ovat tutkitusti todennäköisesti tyytyväisempiä, sitoutuneempia ja omaavat paremman suorituskypyn kuin keskivertojohtajien alaiset. Tiimitasolla palveleva johtajuus vaikuttaa alaisiin tiimin tehokkuuden paranemisena, ja organisaatiotasolla palveleva johtajuus vaikuttaa niin, että yritys kiinnittää enemmän huomiota kestävyteen ja yrityksen sosiaaliseen vastuuseen. On myös tutkittu, että organisaatiossa, jossa käytetään palvelevaa johtajuutta, psykologinen ilmapiiri on turvallinen, ihmiset ovat tietoisia organisaation strategiasta ja ilmapiiri sallii oppimisen ja virheiden tekemisen. (Van Dierendonck, 2011.) Palvelevan johtajuuden omaksuminen johtaisi siis merkittäviin hyötyihin organisaatioissa. Lisäksi sen käyttöönotto ei vaatisi suuria rahallisia investointeja organisaatiolta, vaan olisi kustannuksiltaan edullista (van Dierendonck, 2011). Palvelevan johtajuuden omaksumiseksi organisaatiossa voitaisiin järjestää esimerkiksi koulutuksia, jotka lisäisivät tietoutta palvelevan johtajuuden ominaisuuksista.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiiviset käsitykset vaikuttavat Hirsjärven ym. (2001) mukaan väistämättä tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi laadullisessa tutkimuksessa teoriaa tulisi Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan pitää tutkimuksen lähtökohtana. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa myös tarkka selvitys tutkimuksen

toteuttamisesta. Esimerkiksi aineiston keruun ja analysoinnin tavat tulisi kertoa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 2001). Myös tässä tutkielmassa tutkijan subjektiiviset käsitykset ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa on käytetty lähtökohtana palvelevan johtajuuden teoriaa ja aineiston keruu- ja analysointiprosessi on selvitetty tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkielman aineiston luotettavuutta arvioitaessa tulee kuitenkin muistaa, että aineisto koostuu kahdesta kirkkoherran haastattelusta, ja kyseessä on kunkin haastateltavan subjektiivinen kokemus aiheesta. Haastattelujen määrää tarkasteltaessa on todettava, että tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia Suomen evankelis-luterilaisen kirkon seurakuntia.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia palvelevaan johtajuuteen liittyen sitä, kuinka seurakunnan henkilöstö kokee palvelevan johtajuuden toteutuvan työyhteisössään. Aikomuksenani onkin laajentaa aiheen tutkimista pro gradu -tutkielmassani ja tutkia tarkemmin palvelevan johtajuuden hyötyjä organisaatioille ja henkilöstön kokemuksia palvelevan johtajuuden toteutumisesta, sekä tuoda myös kriittistä näkökulmaa palvelevan johtajuuden tutkimiseen.

Lähteet

- Bieri, J. (1955). Cognitive complexity–simplicity and predictive behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 263-268.
- Dearth, J., & G R Bud West. (2014). The use of servant leadership in the united methodist church. *Interdisciplinary Journal of Research on Religion*, 10
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84: 445-455.
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1: 97-113.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5: 43-54.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press
- Greenleaf, R. K. (1998). The power of servant-leadership. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382-394. New York: Oxford University Press.

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2001). Tutki ja kirjoita (6. uud. p. ed.). Helsinki: Tammi.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 564-601. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 301-313.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. (2000). What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. In E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness: Theory, research, and practice*: 65-88. New York: Guilford.
- Mitroff, I. I. & Denton, E. A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 83-92.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues. A handbook and classification. Oxford: Oxford University Press.
- Raamattu. (1992). Suomen evankelilais-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos. Helsinki: Suomen Pipliaseura.

- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3: 30-57.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 76–83.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Seeck, H. (2012). Johtamisopit suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin (3. uud. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 349-361.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. (12.10.2019). <http://www.evl.fi>.
- Toivanen, E. & Salminen, E. O. (2011). Palveleva johtajuus – miten johdan itseäni ja muita. Keuruu: Aikamedia Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos. ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. in press. The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Wilkes, C. G. (1998). Jesus on Leadership: Discovering the Secrets of Servant Leadership from the Life of Christ. Wheaton, IL: Tyndale House.

Liitteet

Liite 1: Tutkimushaastattelun kysymysrunko

Teemahaastattelu

Kerrotko aluksi hieman itsestäsi: työtehtävät, koulutus, työtausta?

Teema 1: Seurakunnan arvot ja toiminnan tavoitteet

- Mitä arvoja seurakunnan johtamisessa pyritään noudattamaan?
- Mitä tavoitteita seurakunnan toiminnalla on?
- Miten arvot ja tavoitteet tulevat esille toiminnassa?

Teema 2: Johtamiskäyttäytyminen / Vuorovaikutus

- Keitä johdat? Mitä johtaminen sinulle tarkoittaa?
- Mitä tekijöitä painotat johtamiskäyttäytymisessäsi?
- Millaista palautetta olet saanut muilta johtamiskäyttäytymisestäsi?

Teema 3: Palveleva johtajuus

Tarkastelen tutkielmassani palvelevaa johtajuutta. Palvelevan johtajuuden käsitteen toi esille Robert K. Greenleaf 1970-luvulla, mutta se esiintyy jo Raamatussa, minkä takia kiinnostuin aiheesta. Palvelevaan johtajuuteen liittyen haluaisin kysyä tarkempia kysymyksiä johtamiskäyttäytymisestäsi liittyen.

Käydään läpi ominaisuudet yksitellen: millä tavalla seuraavat toiminnot näkyvät johtamiskäyttäytymisessä? Mitä ne tarkoittavat sinulle?

Ihmisten valtaistaminen ja kehittäminen: Valtaistaminen tarkoittaa sitä, että johtaja antaa ihmisille valtuudet, oikeudet ja vapaudet. Valtaistamiseen kuuluu esimerkiksi itsenäiseen päätöksentekoon rohkaiseminen. Ihmisten kehittäminen tarkoittaa ihmisten rohkaisua henkilökohtaiseen kehittymiseen.

Nöyryys: Henkilö osaa asettaa omat kykynsä oikeaan mittasuhteeseen, ymmärtää tarvitsevansa myös muita ihmisiä ja etsii aktiivisesti apua. Henkilö on vaatimaton.

Aitous: Henkilö ilmaisee todellisen minuutensa, ja ilmaisee itseään tavalla, joka vastaa hänen sisäisiä ajatuksiaan ja tunteitaan. Henkilö on rehellinen itselleen. Aitous ilmenee lupausten täyttämisenä, rehellisyytenä ja herkkyytenä.

Hyväksyntä ihmissuhteissa: Henkilö kykenee ymmärtämään ja elämään todeksi muiden ihmisten tunteita ja lähtökohtia. Henkilö kykenee unohtamaan muiden tekemät virheet, eikä kanna kaunaa. Henkilöllä on hyvä empatiakyky.

Suunnan tarjoaminen: Henkilö varmistaa, että ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan. Henkilö antaa ihmisille oikean määrän vastuuta, ja pyrkii löytämään asioihin uusia lähestymistapoja.

Hoitaminen: Henkilö on halukas ottamaan vastuuta suuresta instituutiosta. Henkilö keskittyy palvelemiseen itsekeskeisyyden sijaan. Henkilö on roolimalli ja ohjeistaa muita omalla esimerkillään.

-Kuuluuko johtamiskäyttäytymiseesi joku muu arvo tai toimintamalli, jota painotat?

-Onko joku edellä läpi käydyistä toiminnoista keskeisempi kuin muut tai tulee useammin esille?

-Onko joku edellä mainituista toiminnoista sellainen, jota haluaisit erityisesti kehittää omassa työssäsi?

-Tuleeko mieleesi joku esimerkkitilanne (yksi tai useampi), jossa olet käyttänyt edellä läpi käytyjä palvelevaan johtamiskäyttäytymiseen kuuluvia toimintoja?

-Haluatko kertoa tai täydentää vielä jotain?